

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Použití vybraných analýz vnějšího prostředí ve zvoleném podniku

Vedoucí práce

Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.

Autor

Julie Žofková

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Julie ŽOFKOVÁ**
Osobní číslo: **E10248**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Použití vybraných analýz vnějšího prostředí ve zvoleném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je použití vybraných analýz vnějšího prostředí ve zvoleném podniku. Na základě výsledků stanovit příslušná opatření vedoucí ke zlepšení činnosti podniku.

Metodika práce:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Charakterizovat vybraný podnik. Použít zvolené analýzy vnějšího prostředí ve vybraném podniku a na základě výsledků stanovit doporučení vedoucí ke zlepšení činnosti podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika a cíl práce,
4. Charakteristika podniku,
5. Analýzy vnějšího prostředí podniku,
6. Zhodnocení a navržení opatření,
7. Závěr,
8. Seznam použité literatury,
9. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30-50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

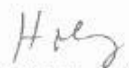
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení : teorie pro praxi. 2. vyd., Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
BUCHTA, K.; SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., et al. Management. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
VČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
L.S.


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma „Použití vybraných analýz vnějšího prostředí ve zvoleném podniku“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/ úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponenta práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátu.

V Českých Budějovicích

.....

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jaroslavě Pražákové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky, cenné rady a pomoc při vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat za ochotu a vstřícnost při poskytování cenných informací pro zpracování praktické části této bakalářské práce panu Jiřímu Příbylovi, jednateři společnosti Plotové centrum, spol. s.r.o.

OBSAH

1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	4
2.1 Strategie.....	4
2.2 Strategické řízení.....	5
2.3 Strategická analýza.....	6
2.3.1 Analýza obecného okolí podniku.....	6
2.3.2 Analýza oborového okolí podniku	8
2.4 Analýzy vnějšího prostředí	9
2.4.1 PEST analýza	9
2.4.2 Porterův model pěti sil – analýza konkurenčních sil	10
2.4.3 Scénáře	13
2.4.5 Metoda 4C.....	15
2.4.6 Strategické mapy	15
2.4.7 Analýza atraktivity odvětví	16
2.4.8 Analýza ekonomických charakteristik odvětví	16
2.4.9 BCG matice.....	17
3 METODIKA A CÍL PRÁCE	19
3.1 Cíl práce	19
3.2 Postup práce	19
3.3 Výběr analýz	19
3.4 Aplikace analýz.....	20
3.5 Shrnutí výsledů a návrhy opatření.....	21
3.6 Zdroje dat	21
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	22
4.1 Základní údaje o podniku.....	22
4.2 Historie podniku.....	23

5	ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	25
5.1	PEST analýza	25
5.1.1	Politicko-legislativní faktory.....	25
5.1.2	Ekonomické faktory	27
5.1.3	Sociálně-kulturní faktory	30
5.1.4	Technické faktory.....	32
5.1.5	Hodnocení výsledků PEST analýzy	34
5.2	Porterův model pěti sil	35
5.2.1	Zákazníci	35
5.2.2	Dodavatelé.....	36
5.2.3	Potencionální nově vstupující firmy	37
5.2.4	Nebezpečí substitutů	37
5.2.5	Konkurence v odvětví	38
5.2.6	Hodnocení výsledků analýzy	40
6	ZHODNOCENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ.....	42
6.1	Shrnutí výsledků PEST analýzy.....	42
6.2	Shrnutí výsledků Porterova modelu	43
6.3	Závěrečné doporučení	44
7	ZÁVĚR	47
8	SUMMARY	48
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	49
9.1	Internetové zdroje.....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH	53
	PŘÍLOHY	55

1 ÚVOD

Analýza podniku je velmi důležitá pro úspěšné podnikání. Nejen před začátkem podnikání představuje charakteristika odvětví, ve kterém bude podnik působit, velkou roli. Pomáhá nám určit, zda je moudré vstoupit do odvětví a zda se nám vůbec vyplatí v tomto odvětví podnikat. Správná aplikace analýzy vnějšího prostředí vede ke stanovení strategie, která je nedílnou součástí úspěšného podnikání.

Analýza vnějšího prostředí se neorientuje pouze na odvětví samotné, ale také na vlivy, které mají přímý dopad na podnik, jeho podnikání, tržby, náklady nebo možnosti výroby. Je třeba pochopit změny probíhající v prostředí, protože tyto změny upozorňují na příležitosti a varují podnik před riziky. V dnešní době je trh velmi nasycený a konkurence je velmi vysoká, proto, když chce dnes podnik uspět na trhu, musí se zajímat o okolí, které ho obklopuje, dobře pochopit trh, na kterém působí a také rychle a efektivně reagovat na změny probíhající na trhu. Porterův model, který byl v práci použit, se zaměřuje na subjekty, které s firmou souvisejí či spolupracují, a porovnává vztahy mající mezi sebou. Manažeři mohou díky tomuto modelu zjistit, zda ceny svých služeb jsou vhodné pro zákazníky, výhodné pro firmu, a mohou odhalit, zda je podnik závislý na jednom klíčovém dodavateli. Vybraná PEST analýza přehledně zachycuje nejpodstatnějších vlivy vnějšího prostředí působících na podnik a jeho úspěšnost.

Deník Hospodářské noviny dne 21. června 2004 otiskl článek „Manažeři podceňují strategii“, autor uvedl, že v průzkumech úrovně konkurenceschopnosti vybraných zemí jsou odborné způsobilosti českých manažerů ceněny velmi nízko. K hlavním příčinám tohoto stavu autor řadí fakt, že manažeři většiny českých firem věnují převážnou část svých rozhodovacích aktivit řešení operativních problémů. V důsledku toho se velmi často výrazně podceňuje význam formulace dlouhodobé podnikatelské strategie pro trvale úspěšné působení organizace na cílových trzích. Z toho vyplývá, že každá firma, pokud chce dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr (Charvát, 2006).

Cílem bakalářské práce je použití vybraných analýz vnějšího prostředí ve zvoleném podniku. Na základě výsledků stanovit příslušná opatření vedoucí ke zlepšení činnosti podniku.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Strategie

Slovo strategie, které je používáno v mnoha jazycích, má základ ve starořeckém slově „stratagan“, což znamená nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, léčka, předstírání, útok apod. Základ pro jeho používání vznikl ve starověkém Řecku, kde se strategií označovalo vojenské umění, a starégos byl vojenský velitel, kterému městský stát svěřil vedení války (Zuzák, 2011).

Moderní definice chápou strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii mají být stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných ke splnění daných cílů tak, aby tato strategie odpovídala potřebám podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku – viz obrázek 1 (Dedouchová, 2001).

Obrázek 1 Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku



zdroj: Dedouchová, 2011

Quinn (1980) definuje strategii jako vzor nebo plán, který integruje hlavní cíle podniku, politiku a činnosti do soudržného celku. Dobře formulovaná strategie pomáhá přidělit a rozdělit prostředky podniku do jedinečné a životaschopné pozice.

Strategie obsahuje určení poslání a základních dlouhodobých cílů podniku, určení směrů rozvoje a alokací zdrojů potřebných pro dosažení vytyčených cílů. Strategie je však pouze jen jedním důležitým prvkem úspěšného podnikání (Zahradník, 2003).

2.2 Strategické řízení

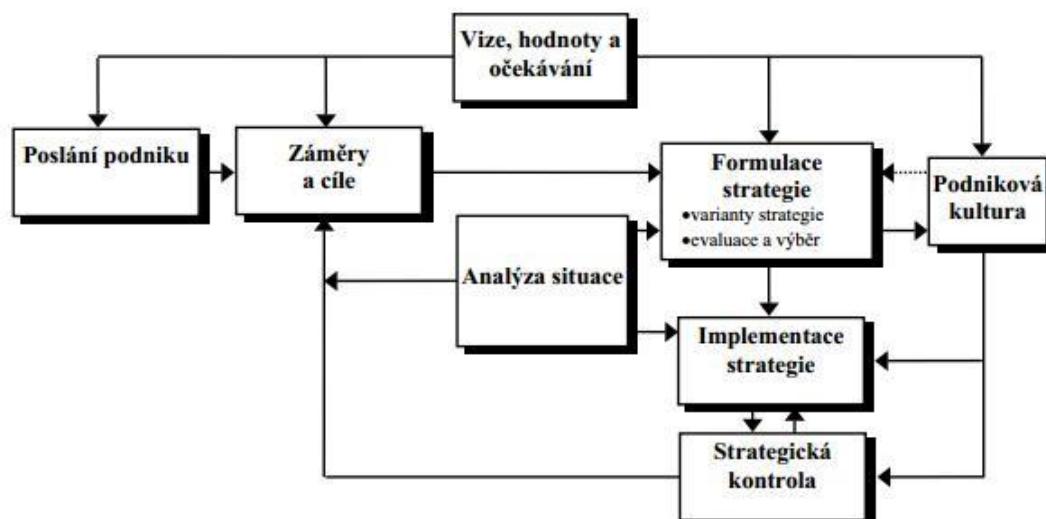
Lednický (2006) definuje strategické řízení jako proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj příhodného výsledku.

Strategický management je souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace (Veber, 2009).

Souček (2003) představuje definici strategického řízení jakožto proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají dlouhodobý charakter a směřují k vytváření jedinečných předností podniku.

Rolínek (2003) tvrdí že, strategické řízení je vrcholovým řízením podniku jako celku v delším časovém horizontu. Obrázek 2 ukazuje princip celého procesu volby strategie. Jeho předností a výhodou oproti ostatním je to, že poskytuje pohled na proces jako souběh jednotlivých činností a nikoli jen popis postupných kroků typických pro tradicionalistické směry.

Obrázek 2 Integrovaný model procesu strategického řízení



zdroj: Rolínek, 2003

Strategické řízení je proces, při kterém manažeři chápou cíle podniku, zkoumají budoucí hrozby a příležitosti podniku. Určují strategie pro jednání s těmito hrozbami a příležitostmi, neustále sledují celý proces k zajištění řízení a podpory pro dosažení cílů strategického řízení (Tyndall, Cameron, Taggart, 1990).

2.3 Strategická analýza

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož stratégové monitorují okolí firmy, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být především zaměřena na odhalení vývojových trendů, které by mohly podnik v budoucnu významněji ovlivňovat (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Strategická analýza okolního prostředí firmy je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Faktory ovlivňující okolí podniku, jejich členění, je prezentováno různými autory různě. Podle Jaucha a Gluecka (1988) dělíme okolí podniku na obecné okolí a oborové okolí. Viz. Obrázek 3.

Obrázek 3 Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka



zdroj: Jauch, Glueck, 1988

2.3.1 Analýza obecného okolí podniku

Socioekonomický sektor

V rámci socioekonomického sektoru považují Keřkovský a Vykypěl (2002) působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

- Ekonomické faktory

Tyto činitele vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patří sem následující makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, vývoj HDP, inflace, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb (Srpová, Řehoř, 2010).

- Ekologické a klimatické faktory

Manažeři se musí při strategické analýze zabývat i ekologickými a klimatickými faktory, neboť tyto faktory mohou pro určité podniky představovat hrozby, příp. příležitosti. Ekologické faktory výrazně ovlivňují technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek nebo způsobují zákazy určitých výrob. Vlivem ekologických faktorů a vyčerpáváním neobnovitelných přírodních zdrojů byl v posledních desetiletích vyvinut tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

- Sociální faktory

Sociální faktory se vztahují k rodinnému prostředí, ekonomickým a sociálním podmínkám, ve kterých rodina žije, geografickým a kulturním podmínkám regionu, společenskému vnímání podnikání a politické podpory podnikatelských aktivit. Vliv sociálních faktorů se promítá do volby typu vzdělání, zdravotního stavu a struktury populace, životního stylu a životní úrovně (Staňková, 2007).

Technologický sektor

Existence podniků je výrazně závislá na vynálezech a zásadních inovacích. Na jedné straně se investování stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje spoustu rizik, protože např. v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie a do poslední chvíle zpravidla nevíme, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny (Keřkovský, Vykypěl, 2002). Tichá a Hron (2002) uvádějí hlavní faktory technologického sektoru jako vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy, patenty, transfer technologií nebo míru zastarávání výrobních prostředků.

Vládní sektor

Fungování ekonomiky ovlivňují aktivity vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se přímo či nepřímo na ovlivňování a řízení státu a ekonomiky. Stát má vliv na fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Stát je významný zaměstnavatel i významný spotřebitel, kontroluje fungování trhů, definuje a realizuje tzv. hospodářskou politiku státu a mnoho dalších úkonů. Je zcela zřejmé, že úloha vlády, jejích orgánů a institucí mohou vytvářet pro podniky jak příležitosti, tak i hrozby (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.3.2 Analýza oborového okolí podniku

Sektor zákazníků

Hlavním úkolem organizace je uspokojování potřeb zákazníků. Právě zákazník absorbuje výstupy organizace. Zákazníci představují pro podniky riziko potencionální nejistoty. Jejich vkus se mění, mohou být nespokojeni s výrobky nebo službami podniku (Robbins, Stephen, Coulter, 2004).

Zákazníci představují pro organizaci ve většině případů nejvýznamnější přímý vliv. Jejich rozhodování o koupi určitých produktů ovlivňuje, jakých příjmů bude firma dosahovat a jaká bude její prosperita. Pomocí průzkumu trhu zaměřeného na současné i potencionální zákazníky se snaží organizace identifikovat potřeby a přání zákazníků (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Sektor dodavatelů

V tomto sektoru je třeba analyzovat dostupnost a náklady vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Kvalita vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli především určuje náklady a dostupnost zdrojů. Dostupnost a náklady těchto zdrojů musí být posuzovány i z hlediska času, protože pokud podnik nedostane dodávku včas (just in time), může být jeho strategie narušena (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Sektor konkurentů

Při analýze konkurentů zjišťujeme, jaká je současná pozice našeho podniku vůči konkurentům a jak se konkurence mění a vyvíjí. V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví, jaká je rentabilita odvětví oproti jiným srovnatelným odvětvím, jestli vstupují do oboru noví konkurenti nebo jestli naši staří

rivalové obor opouštějí. Vstupu podniků do odvětví brání bariéry vstupu (Keřkovský, Vykypl, 2002).

Zahraniční okolí

Zahraniční okolí je zvláštní případ obecného a oborového okolí podniku. Toto okolí je více konkurenční, heterogenní a komplexnější než okolí podniků v rámci ekonomiky našeho státu. Je to tak proto, že ve světě existují rozdílné kultury a společnosti, vzdělání, právo, ekonomické a politické struktury. Faktory zahraničního okolí znamenají pro podniky jak příležitosti, tak hrozby (Keřkovský, Vykypl, 2002).

2.4 Analýzy vnějšího prostředí

Vnější prostředí představují síly a instituce vně organizace, které mohou potencionálně ovlivňovat její výkonnost (Robbins, Coulter, 2004).

2.4.1 PEST analýza

Za hlavní součásti makrookolí lze označit faktory politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Analýza, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza (Sedláčková, Buchta, 2006).

Tato analýza poskytuje managementu širší, na okolní prostředí orientovanou perspektivu a futurističtější pohled na situaci organizace. Takový pohled musí být zaměřen na zákazníka a dávat přehled o faktorech, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci (Šuleř, 1995, 2003).

Cílem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít stejně velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit vlivy významné právě pro určitý podnik. Jednotlivé vlivy se v průběhu času mění a mění se i jejich váha dopadu na podnik, proto je nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4.1.1 Politické a legislativní faktory

Za politické a legislativní faktory považujeme stabilitu zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, kde sleduje především daňové zákony, protimonopolní zákony, regulaci exportu a importu, cenovou politiku, ochranu životního prostředí nebo ochrana podnikatelských subjektů (Sedláčková, Buchta, 2006). Nesmíme zapomenout na význam formy a stability vlády, klíčových orgánů a úřadů, existenci a vliv

politických osobností, politických stran nebo vliv různých skupin (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

2.4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické podstaty, základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Do této oblasti zahrnujeme faktory, jako úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz, které mají bezprostřední vliv na fungování podniku. Dalšími faktory jsou životní cyklus podniku, trend vývoje domácího hrubého podniku, nabídka peněz nebo devizový kurz. Zachycení těchto souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik, odhad a předvídání vývojových tendencí v této oblasti představuje hlavní úkol, jehož řešení je součástí tvorby strategie (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4.1.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory se týkají určitých vlastností daných trhů a jejich subjektů, které charakterizují obyvatelstvo jako celek. Sledují velikost, složení, rozmístění, hustotu obyvatelstva a jiné statistické veličiny. Složení se může týkat pohlaví, věku, zaměstnání nebo vzdělanosti (Zamazalová a kol., 2010). Jako další sociální faktory považujeme makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví), dostupnost pracovní síly nebo pracovní zvyklosti (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

2.4.1.4 Technologické faktory

V okolí podniku dochází k neustálým technickým a technologickým změnám, tyto změny mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolní prostředí. Aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o změnách, které v okolí probíhají. Klíčem k úspěšnému předvídání je přesné předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Mezi tyto faktory patří vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie nebo rychlost zastarávání (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4.2 Porterův model pěti sil – analýza konkurenčních sil

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly působící v daném odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují úspěšnost podniku a konkurenční

pozici. Analýza konkurenčních sil se orientuje na rozbor konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci.

Cílem modelu je jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny (Sedláčková, Buchta, 2006).

Kovář (2008) tvrdí, že cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se podnik může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch.

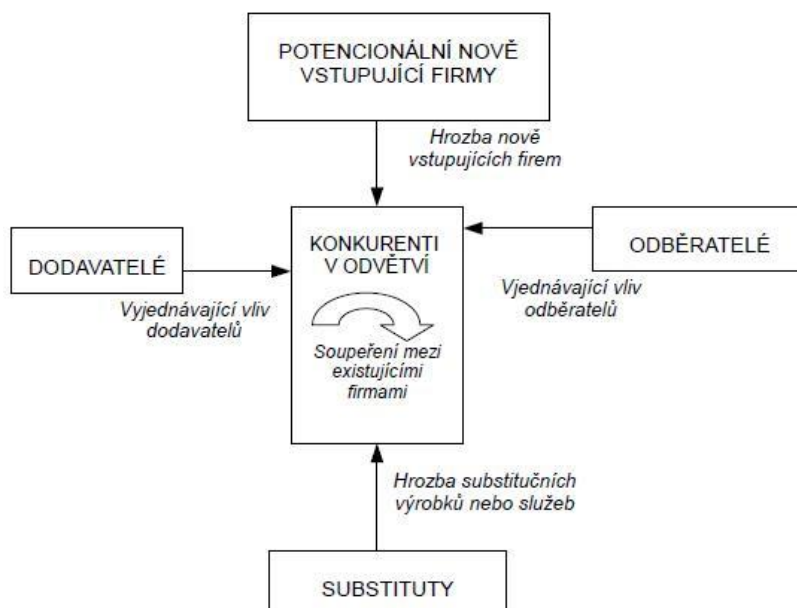
Porterův model využíváme k tomu, abychom získali hlubší pohled na soutěživost v daném oboru podniku (Bowman, 1990). Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém prostředí je určována především působením pěti základních činitelů (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Porter (2002) chtěl později model pěti sil doplnit ještě o šestou sílu. Měl dva kandidáty, první byla vláda a druhá byly organizace, jejichž výrobky a služby jsou komplementární k organizacím primárních produktům a služeb.

Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potencionálních konkurentů
- rivalita mezi stávajícími podniky
- smluvní síly kupujících
- smluvní síly dodavatelů
- hrozby substitučních výrobků (Dedouchová, 2001).

Obrázek 4 Hybné síly konkurence v odvětví



zdroj: Porter, 1994

2.4.2.1 Potencionální konkurenti

Potencionálními konkurenty nazýváme podniky, které v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou. Hrozba konkurenční síly potencionálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě vlivů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Čím vyšší jsou bariéry, tím vyšší náklady musí potencionální konkurenti vynaložit. Dedouchová (2001) ve své publikaci uvádí tři základní zdroje bariér nového vstupu: oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míru hospodárnosti.

2.4.2.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

Nejsilnější z konkurenčních sil obvykle vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy získat lepší tržní pozici, používaných nástrojů i konkurenční strategie. Konkurenční boj mezi rivaly mívá různou intenzitu a řadu forem. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky apod. Používání těchto nástrojů se v čase mění tak, jak podniky mění své konkurenční strategie v závislosti na tržních podmínkách a akcích soupeřů (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4.2.3 Smluvní síly kupujících

Kupující soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Skupina kupujících je silná tehdy pokud: je koncentrovaná, nakupuje velké množství, nakupované produkty jsou standardní nebo nediferencované, a je dobře informována (Porter, 1994). Prodávající se může bránit tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc, změněním dodavatele nebo vyvinutím jedinečné nabídky, která se neodmítá (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

2.4.2.4 Smluvní síly dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro obor mohou znamenat důležitý ekonomický faktor, protože můžou vést ke snížení výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé nezbytných surovin mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká pokud: odvětví ovládá několik velkých podniků, vstup do odvětví představuje významnou část nákladů nebo jsou-li příslušné vstupy hodně diferencované (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4.2.5 Hrozby substitučních výrobků

Substituty jsou podobné produkty sloužící k podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Odvětví je neatraktivní, pokud existuje reálná nebo potencionální hrozba zastupitelnosti výrobků (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010). Existence blízkých substitutů tvoří konkurenční hrozbu limitující cenu, za kterou podnik prodává, a tím limituje i zisky podniku. Pokud mají výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i celkový zisk. Jejich strategie by se měla zakládat na využití této faktické výhody (Dedouchová, 2001).

2.4.3 Scénáře

Tichá a Hron (2008) ve své publikaci uvádějí, že scénáře jsou vhodným nástrojem k dokreslení vnějšího prostředí: jeho vývoje a možných změn ve vývoji. Považují se za vnitřně konzistentní „příběhy“ popisující alternativy budoucího vývoje založené na subjektivním hodnocení situace.

Metoda tvorby scénářů umožňuje vytvářet hodnověrné varianty budoucího vývoje prostředí a pozice podniku v tomto prostředí na základě seskupení klíčových a řídicích vlivů (Kovář, 2008).

Významnou charakteristikou scénáře je jeho důkladnost. Tvůrci scénářů by měli dávat přednost takovým předpokladům, které jsou důkladné napříč teoretických i praktických možností. Další charakteristikou jsou scénáře. Jak se plánovací období vzdaluje do budoucnosti, úroveň nejistoty se zvyšuje geometrickou řadou (Grasseová, 2010).

Tvorba scénářů by měla respektovat následující pravidla:

1. Definovat základní systém: to umožní definovat subsystemy včetně vazeb mezi nimi.
2. Popsat výchozí stav systému: ze kterého se budou scénáře odvíjet.
3. Definovat referenční rámec, tzn. podmínky, ve kterých budou scénáře zakotveny.
4. Definovat cíle a problémy, které by měl scénář řešit.
5. Zvolit metodu scénáře, např. metoda premise, systémového diagramu, kritického bodu, novinových titulků, logických možností.
6. Sesbírat relevantní data a informace.
7. Sepsat strukturální mechanismus, který generuje změnu.
8. Napsat scénáře.

Scénáře by měly být při respektování výše uvedených pravidel vnitřně konzistentní a uvěřitelné (Tichá, Hron, 2008).

Plánování scénářů umožnilo firmě Shell poradit si s naftovou krizí v roce 1973 a mnohem rychleji přizpůsobit svou strategii, než se to podařilo většině konkurenčních firem (Kovář, 2008).

2.4.5 Metoda 4C

Metoda 4C se používá k analýze faktorů globalizace. Je vhodná pro podniky, kterým již domácí trh nestačí a snaží se vstoupit na další trhy. Její jméno je odvozeno z prvních písmen anglických názvů čtyř skupin faktorů, jimiž se zabývá.

- Customers = zákazníci. Zde se zaměřujeme na hlavně na požadavky zákazníků a marketingovou strategii.
- Country = národní specifika. K podstatným specifikům patří obchodní politika, technické standardy a kulturní normy jednotlivých zemí.
- Cost = náklady. U nákladů zkoumáme především náklady na vývoj, výnosy z rozsahu a náklady na dopravu.
- Competition = konkurence. Tato skupina faktorů zahrnuje zejména globální konkurenci a provázanost činností.

Po zhodnocení těchto faktorů může podnik dojít ke třem možným závěrům:

1. Globální strategie není potřebná ani efektivní – mezi regiony jsou významné rozdíly a překážky mající za následek, že lokální ekonomické subjekty nejsou podstatou oboru zvýhodnění a konkurence se tedy odehrává na lokální úrovni.
2. Multiregionální strategie – regiony jsou určitým způsobem heterogenní, ale ekonomické a konkurenční podmínky požadují velké objemy produkce a podnik se tak rozšiřuje na nové trhy.
3. Globální homogenní strategie – typické jsou stejnorodé regiony, globální konkurence a žádné překážky vstupu na mezinárodní trhy. Vyvolává nákladovou efektivnost a zlepšení konkurenční pozice (Kovář, 2008).

2.4.6 Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktura odvětví představuje nedílnou součást analýzy odvětví. Představuje velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici z celkového trhu a má dobrou pověst u zákazníků.

Strategická mapa se skládá z konkurenčních podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin vybraného odvětví na dvojrozměrné

mapě při použití dvou proměnných jako os se vytvoří strategická mapa (Tichá, Hron, 2008).

2.4.7 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na provedené kroky zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu této analýzy se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazují body od 1 do 10. Body jsou vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, jsou body nízké (Tichá, Hron, 2008).

Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí faktory, které zásadním způsobem ovlivňují celkovou atraktivitu odvětví:

- Velikost trhu, růstový potenciál.
- Struktura odvětví. Počet podniků, jejich velikost.
- Pravděpodobnost vstupu či odchodu velkého podniku.
- Nároky na kapitál.
- Stabilita poptávky.
- Technologická úroveň a inovace

2.4.8 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Vymezení ekonomických charakteristik odvětví je užitečnou pomůckou pro definování samotného odvětví. Metoda je vhodná jako podpora při rozhodování o vstupu do nového odvětví.

Při analýze struktury odvětví je třeba brát v úvahu takové determinanty nabídky a poptávky, neboť pro určité odvětví bývají faktory, které nabídku a poptávku ovlivňují, společné.

Faktory ovlivňující nabídku- suroviny, technologie, pracovní síla

Faktory ovlivňující poptávku - cenová elasticita výrobků a služeb, míra růstu, cyklické charakteristiky poptávky, metody nákupu

Faktory nabídky a poptávky na sebe vzájemně působí a vytvářejí strukturu odvětví. Zatím co se struktura odvětví může po dobu životní strategie měnit, strukturální faktory zůstávají důležité pro určení vhodné podnikové strategie k dosažení silné pozice v odvětví.

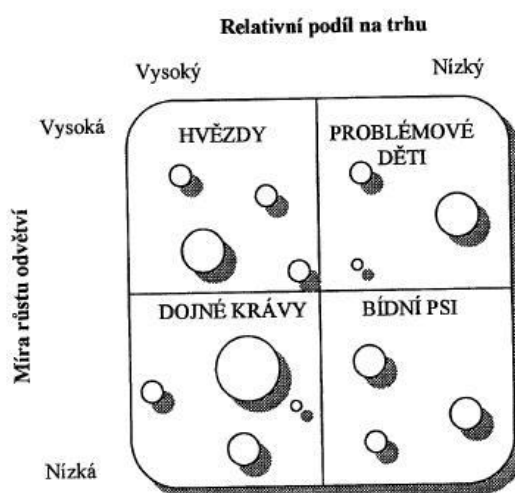
Analýza ekonomických charakteristik odvětví by měla zahrnovat např. tyto ukazatele: velikost trhu, míra rivality mezi konkurenty, míra růstu trhu, zákazníci, počet podniků v odvětví nebo technologie (Tichá, Hron, 2008).

2.4.9 BCG matice

Matice BCG ukazuje na spojitost mezi tempem růstu ochodů a relativní konkurenční pozicí firmy, vyjádřené pomocí podílu na trhu. Matice portfolia byla vyvinuta pro velké korporace, které mají více obchodních jednotek nebo divizí. Matice klasifikuje obchodní jednotky do čtyř strategických typů: hvězdy, peněžní krávy, otazníky a psi (Šuleř, 2003).

Matice BCG poskytuje rámcový a syntetický pohled na portfolio trhů výrobků podniku. Můžeme v ní vyčíst návod na jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků a k vytvoření nových konkurenčních výhod (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Obrázek 5 Matice BCG



zdroj: Rolínek, 2003

- Hvězdy – produkty, které mají vysoký podíl na trhu, jehož je dosahováno na trzích s vysokým tempem růstu.

- Peněžní krávy – produkty, které mají relativní vysoký podíl na trhu, ale roční tempo růstu je nízké nebo klesá.
- Otazníky – produkty, které se uskutečňují s vysokým tempem růstu, ale vykazují nízký podíl na trhu.
- Psi – produkty, které mají nízké relativní podíly na trzích s nízkým tempem růstu (Veber, 2009).

3 METODIKA A CÍL PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je použití vybraných analýz vnějšího prostředí ve zvoleném podniku. Na základě výsledků stanovit příslušná opatření vedoucí ke zlepšení činnosti podniku.

3.2 Postup práce

Práce byla rozdělena do několika částí. První část znamenala prostudování odborné literatury zabývající se danou problematikou, dále pak vysvětlení pojmů strategie, strategické řízení a strategická analýza. Tato literatura byla také použita při vypracování praktické části bakalářské práce. Použité informace byly čerpány z odborné literatury, která je dostupná v Akademické knihovně JU v Českých Budějovicích, Vědecké knihovně v Českých Budějovicích a databáze odborných časopisů dostupné v Akademické knihovně JU. Přehled použitých zdrojů je uveden v části Přehledu použité literatury.

Druhá část je zaměřena na představení podniku Plotové centrum spol. s.r.o., jeho historie, vývoje a současného postavení, a zpracování vybraných analýz. Pro charakteristiku současného stavu podniku byly použity údaje získané prostřednictvím pravidelných řízených rozhovorů s prokuristou a jednatelem společnosti, možnost nahlédnout do interních materiálů a nakonec také z jejich internetových stránek.

3.3 Výběr analýz

Dalším krokem vypracování bakalářské práce bylo výběr analýz vnějšího prostředí. Keřkovský a Vykypěl uvádějí, že analýza širšího vnějšího prostředí firmy mívá zpravidla podobu PEST analýzy. Oborové okolí podniku (užší vnější prostředí) je ovlivňováno především konkurenty, dodavateli a zákazníky. Velmi užitečným a nejčastěji používaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Pokud je firma exportérem nebo importérem, anebo uvažuje o svém zapojení do mezinárodního obchodu, mělo by být analyzováno její relevantní zahraniční okolí například modelem 4C. V návrhu opatření je autorem doporučeno vstoupit na zahraniční trh, proto by měla být tato analýza

provedena ještě před vstupem podniku na zahraniční trh. Jelikož se podnik ještě nerozhodl vstoupit na zahraniční trh, tak analýza provedena nebyla.

3.4 Aplikace analýz

Následujícím krokem byla aplikace vybraných analýz na vybraném podniku. Jednalo se o analýzy:

- PEST analýza

PEST analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech oblastech: ekonomické, politicko-legislativní, sociálně-kulturní a technologické (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Solomon (2006) doporučuje PEST analýzu hlavně díky přehlednému zachycení nejpodstatnějších vlivů vnějšího prostředí působících na podnik a jeho úspěšnost. PEST analýze by mělo předcházet provedení analýzy konkurence, je nutné znát ať už podnikem nebo konkurenty relativně neovlivnitelné prostředí, které zásadním způsobem zasahují do jejich činností a rozhodování.

V PEST analýze vzhledem k charakteru podniku bylo těžké ohodnotit technologické faktory a ani při řízených rozhovorech v podniku se nepodařilo tyto faktory blíže specifikovat.

- Porterův model - analýza konkurenčních sil

Použití Porterova modelu analýzy konkurenčních sil především vycházelo z publikace Keřkovský a Vykypěl (2002). Podle Portera (2002) je tento model stále aktuální, i když specifika hospodářské soutěže se mění každý den, věří, že základy této soutěže se nemění vůbec.

Hlavní výhodu Porterova modelu vidí Friedel a Juříček (2003) v tom, že zachycuje nejbližší prostředí, ve kterém podnik soutěží se svými konkurenty. Umožňuje jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí a napomáhá k identifikaci těch, které mají pro podnik v budoucnu největší význam.

3.5 Shrnutí výsledů a návrhy opatření

Posledním krokem zpracování bakalářské práce bylo zhodnocení výsledků vybraných analýz vnějšího prostředí a jejich nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují podnik a stanovit příslušná opatření vedoucí ke zlepšení činnosti podniku.

3.6 Zdroje dat

- 1) data získány z řízených rozhovorů s manažery podniku
- 2) interní materiály firmy
- 3) statistické údaje, veřejné přístupné databáze a zákonné normy

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Pro práci byla použita firma Plotové centrum spol. s.r.o., která byla založena podnikatelem Jiřím Příbylem v roce 2002. Již však od roku 1999 působil Jiří Příbyl jako dodavatel plotových systémů. Tehdy v roce 1999 jako zaměstnanec reklamního studia Duha, dostal nápad, že když dokáže zabetonovat sloupky reklamní plakátovací plochy, dokáže postavit něco složitějšího, a tak pomocí lopaty a krumpáče začal podnikat.

4.1 Základní údaje o podniku

Obchodní firma:	Plotové centrum spol. s.r.o.
Sídlo:	Husinec – Výrov 54, 384 21
Identifikační číslo:	260 51 851
Datum zápisu:	9. října 2002
Právní forma:	Společnost s ručním omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona obory činnosti: a) Specializované stavební činnosti b) Specializovaný maloobchod c) Velkoobchod d) Poskytování služeb pro hospodaření v lesích a pro myslivost e) Poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví f) Poskytování technických služeb g) Realitní činnost h) Správa a údržba nemovitostí
	Zámečnictví, nástrojařství
	Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně

4.2 Historie podniku

Plotové centrum se zabývá prodejem a montáží klasických čtyřhranných pletiv, lesnických uzlových i sportovních pletiv. Svým zákazníkům zajišťují kompletní realizaci oplocení průmyslových objektů, rodinných domů i zahrad. Dodávají a realizují kompletní plotové systémy. Pomocí nových technologií a výrobků se snaží odvést profesionální práci, která je nejen špičkově provedená, ale také estetická. Zákazníkům nabízí veškeré příslušenství potřebné k montáži (sloupky, vzpěry, pletiva, napínací dráty, žiletkové dráty, ostnaté dráty, napínací strojky, PVC prvky k montáži plotových systémů, přípojkové pilíře, brány a další).

Společnost Plotové centrum spol. s.r.o. vznikla 9. října 2002 se sídlem Žernovická 266, Prachatice. Postupem času se společnost dostávala do povědomí zákazníků a začala se rozšiřovat. V létě 2010 měla firma dokonce 11 stálých zaměstnanců. Na začátku roku si podnik stanovil cíle a účel firmy. Cíle firmy byly: Postavit vlastní prostory, které budou vyhovovat potřebám firmy. Vybudovat velko a maloobchod se stálou sítí odběratelů a prosadit přípojkové pilíře na trhu. Účel firmy: Být nejúspěšnější firmou na trhu z hlediska kvality práce. Jako konečný hodnotný produkt definovala firma: Včas a přesně podle požadavků zákazníka postavený plot nebo dodané komponenty pro stavbu plotu, které byly včas a úplně zaplacené.

Roku 2009 resp. 19. prosince převzala firma z rukou hejtmána Jihočeského kraje ocenění za odvedenou práci od Sdružení českých spotřebitelů o. s. pod záštitou a s finanční podporou Hejtmána Kraje cenu „Spokojený zákazník“ Jihočeského kraje na roky 2010 – 2011.

Na začátku roku 2010 spustila firma na svých webových stránkách internetový obchod, na kterém si mohou zákazníci zakoupit plot, vzpěry nebo příslušenství online. Doprava drobnějších zásilek probíhá prostřednictvím přepravní služby PPL, objemnější zásilky se přepravují pomocí přepravní společnosti TOPTRANS nebo dopravou firemním nákladním vozem jinak si mohou zákazníci vyzvednout nákup na provozovně v Husinci. Platbu mohou odběratelé uhradit formou dobírky – platba při předání zboží zásilkovou službou, bezhotovostním převodem nebo hotově – při osobním odběru.

V červenci roku 2010 se Plotové centrum stalo společníkem s 50% obchodním podílem společnosti Solar Jarošov s.r.o. Společnost Solar Jarošov se zabývá výrobou

elektřiny pomocí solárních panelů. Jedním ze dvou jednatelů firmy se stal majitel Plotového centra Jiří Příbyl.

V letech 2010 až do léta 2012 došlo k výraznému útlumu poptávky po službách Plotového centra. Společnost se domnívá, že to bylo hlavně z důvodu organizačních změn ve firmě, kdy ze společnosti odešel dlouhodobý zaměstnanec, který si založil konkurenční podnikání, a za kterým šlo několik významných zákazníků. Dále pak z důvodu dlouhé recese, která výrazně ovlivňuje podnikání v České republice.

Na jaře roku 2011 koupila firma pozemek v Husinci, který obsahoval současně dvě oddělené budovy, kam 24. srpna 2011 přestěhovala sídlo společnosti. V jedné budově si společnost zřídila administrativní kanceláře se sociálním zařízením, zámečnickou dílnou a skladem výrobků a komponentů a druhou budovu v roce 2012 dala do pronájmu slovenskému internetovému obchodu s hračkami.

Od léta roku 2012 se poptávka po službách společnosti výrazně zvýšila, po delším čase se firma začala pohybovat v oblasti zisku. Na jaře roku 2013 byla poptávka opravdu vysoká, ale kvůli neovlivnitelným podmínkám počasí, nemohla firma plnit požadavky zákazníků na realizaci staveb.

Společnost se snaží svým zákazníkům nabídnout co nejlepší kvalitu, proto se rozhodla získat v roce 2012 mezinárodní certifikaci a tak 9. září získala certifikaci ISO 9001:2009, obor certifikace: Výroba a montáž plotových systémů včetně bran. Tento certifikát má platnost do 9. září 2015, v jeho rámci je každoročně kontrolován podnik auditem - odborníky z ISO, aby se zjistilo, zda firma stále splňuje podmínky udělení.

V současné době má firma celkem čtyři zaměstnance: ředitel společnosti, prokurista, realizátor staveb a obchodní asistentka, ostatní zaměstnance potřebné při realizacích staveb si firma najímá prostřednictvím smluv o dílo z řad živnostníků. Jelikož se jedná povětšinou o sezónní pracovní činnost, je takovéto najímání pracovníků pro podnik daňově výhodnější.

5 ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Pro analýzu vnějšního prostředí byla vybrána PEST analýza, Tichá a Hron (2008) tvrdí, že je jednoduchý avšak efektivní nástroj ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Dále pak Porterův model pěti sil, který je podle Keřkovského a Vykypěla (2002) velmi užitečným nástrojem analýzy oborového okolí podniku.

5.1 PEST analýza

PEST analýza obsahuje vlivy, které na podnik působí z vnějšku. Jsou to faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Vlivy byly vybrány na základě konzultací s vedením podniku.

5.1.1 Politicko-legislativní faktory

Územní plánování a stavební řád

Ministerstvo pro místní rozvoj vykonává funkci ústředního správního úřadu ve věcech územního plánování včetně územního rozhodování podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu a podle dalších právních předpisů. MMR vykonává metodické činnosti, usměrňuje a sjednocuje výkon státní správy a praxi orgánů územního plánování a stavebních úřadů na úseku územního plánování a územního rozhodování.

Stavební spoření

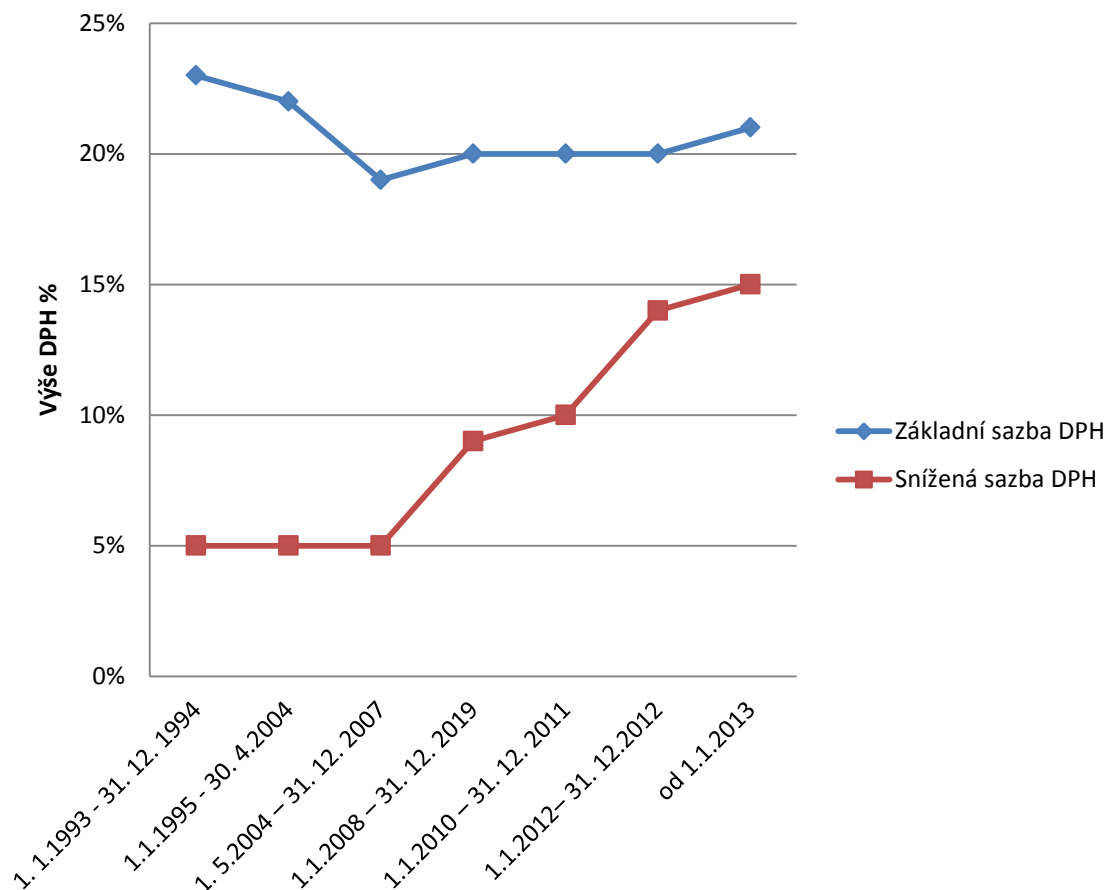
Stavební spoření je považováno za výhodnou formu uložení úspor. Vedle výhodné úrokové sazby, která je vyšší než na jiných spořicích produktech, je navíc podpořeno 10% státní podporou z naspořené částky, přičemž její maximální výše je stanovena na 2000 Kč za rok. Systém stavebního spoření nabízí možnost výhodných úvěrů, které představují dostupný zdroj k pořízení vlastního bydlení. Úroky zaplacené při splácení úvěrů ze stavebního spoření jsou odčitatelné z daní.

Daňová politika

Tato oblast má velký dopad na podnik, 1. 1. 2013 vstoupila v platnost novela zákona o DPH, která uplatňuje zvýšení základní sazby z 20% na 21% a sníženou sazbu daně z 14% na 15%. Zvýšení sazby daně má vliv na cenu stavebních a montážních prací, včetně prodávaného příslušenství. Jedná se již o šestou změnu v sazbách DPH od

vzniku samostatného českého státu. Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013 znázorněn v Grafu 1 níže.

Graf 1 Vývoj DPH 1993 - 2013



zdroj: datarionline.cz, 2013

Ostatní legislativa

Pokud chce podnik úspěšně podnikat, musí se vyznat v legislativě státu, kde podniká.

- stavební zákon od 1. 1. 2013 novelizován zákonem č. 350/2012 Sb.
- zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb.
- občanský zákoník novelizován zákonem č. 428/2011 Sb.
- obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.
- zákon o posuzování vlivu na životní prostředí č. 100/2001 Sb.
- zákon o dani z nemovitostí č. 338/1992 Sb.

- daňový řád (zákon č. 280/2009 Sb.)

5.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují každý podnik, patří zejména inflace, úroková míra, nezaměstnanost, průměrná mzda a hrubý domácí produkt.

Inflace

Podle údajů Českého statistického úřadu byla průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 3,3%. V porovnání s minulým rokem tak došlo k nárůstu o 1,4%. Tato míra inflace byla ovlivněna několika faktory hlavně pak zvýšením snížené sazby DPH z 10% na 14%. Míru inflace v jednotlivých letech zachycuje Tabulka 1. Z tabulky je patrné, že se míra inflace od roku 2005 do roku 2007 vyvíjela téměř stabilně. Narušení jejího vývoje nastalo v roce 2008, kdy hodnota inflace přesáhla 6%. Tato nejvyšší míra inflace za poslední desetiletí byla ovlivněna různými faktory. Patří mezi ně především růst cen potravin, cen energií, zvýšení spotřební daně u tabákových výrobků, zvýšení snížené sazby DPH z 5% na 9% a zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví. V roce 2009 míra inflace nerostla, naopak klesla na hodnotu 1,0%. Míra inflace v lednu 2013 činila 3,2%.

Tabulka 1 Vývoj inflace 2005 - 2012

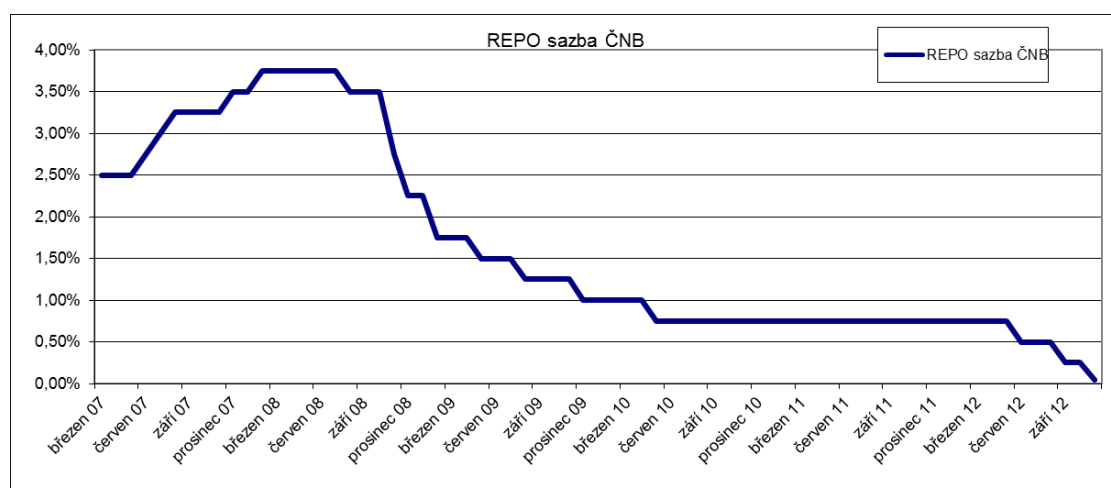
Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra inflace	1,9%	2,5%	2,8%	6,3%	1,0%	1,5%	1,9%	3,3%

zdroj: ČSÚ, 2013

Úroková míra

Podniky potřebují obnovovat své technicky zastaralé stroje a investovat do nákupu nových či inovativních strojů a potřebných komodit. Ne vždy mají společnosti dostatek vlastních zdrojů, proto využívají k jejich financování úvěry. Úrokovou míru hlavně ovlivňuje Česká národní banka, která určuje výši úrokových sazeb. Za tři základní úrokové sazby se považují diskontní sazba, lombardní sazba a 2T repo sazba. Z Grafu 2 je zřejmé, že repo sazba od září roku 2008 do září 2012 výrazně poklesla z hodnoty 3,5% pod hodnotu 0,5%.

Graf 2 Vývoj 2T repo sazby



zdroj: ingbank.cz, 2013

Nezaměstnanost

Míra registrované nezaměstnanosti činila podle MSPSv v Jihočeském kraji ke konci roku 2012 8,36%. V porovnání s předchozím měsícem vzrostla o 0,88% a oproti prosinci 2011 byla vyšší o 0,84%. U mužů dosahovala v prosinci míra nezaměstnanosti 7,58%, u žen pak byla vyšší – 9,38%. Nejvyšší míra nezaměstnanosti byla v roce 2012 v okrese Český Krumlov (11,46%). Naopak nejlepší míru nezaměstnanosti měly okresy Prachatice (7,19%) a České Budějovice (7,56%). V mezikrajském porovnání byla míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji čtvrtá nejnižší. Vývoj nezaměstnanosti v Jihočeském kraji a celé České republice v letech 2005 až 2012 znázorňuje Graf 3.

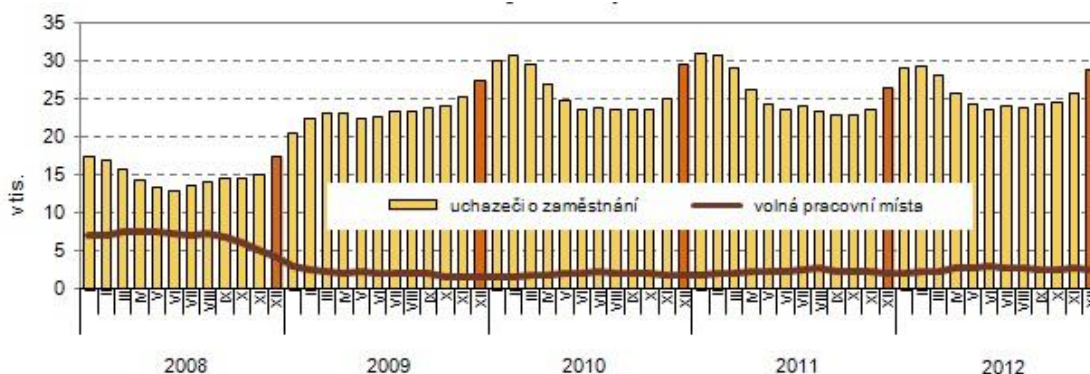
Graf 3 Vývoj nezaměstnanosti v Jihočeském kraji 2005 - 2012



zdroj: ČSÚ, 2013

Na konci roku 2012 bylo na úřadech práce v Jihočeském kraji registrováno 28 767 nezaměstnaných osob. Mezi nezaměstnanými na konci roku 2012 převažovali muži a na celkovém počtu osob bez práce se podíleli s 50,9%. Absolventi škol a mladiství se na celkové nezaměstnanosti podíleli 7% a občané se zdravotním postižením 13%. Nabídka volných pracovních míst k 31.12.2012 činila 2 450 míst, což bylo o 377 míst méně než ke konci loňského roku. Vývoj uchazečů o zaměstnání a volná pracovní místa v Jihočeském kraji v letech 2008 až 2012 znázorňuje Graf 4.

Graf 4 Vývoj uchazečů o zaměstnání a volná pracovní místa v Jihočeském kraji 2008 - 2012



zdroj: ČSÚ, 2013

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt se považuje za nejsouhrnnější indikátor vývoje ekonomiky. HDP poklesl o 1,2%. HDP klesal ve všech čtvrtletích, a to jak v meziročním srovnání, tak i mezičtvrtletně, ekonomická recese se v průběhu roku postupně mírně prohlubovala. Hlavní příčinou nepříznivého vývoje byla klesející tuzemská poptávka jak domácností po zboží a službách, tak investorů po fixním kapitálu.

Průměrná mzda

Průměrná mzda je důležitým faktorem pro zaměstnance, její zvýšení je může motivovat k lepším výkonům. Průměrná hrubá měsíční mzda dosáhla v roce 2012 výše 25 101 Kč, spotřebitelské ceny se zvýšili za uvedené období o 3,3%, reálně se tedy mzda snížila o 0,6%. Průměrná měsíční nominální mzda zaměstnanců ve stavebnictví v roce 2012 vzrostla meziročně o 3,7% a činila 36 648 Kč.

5.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Věková struktura obyvatelstva

Podle Českého statistického úřadu měla Česká republika k 31. 12. 2012 10 516 125 obyvatel. Dle údajů z posledního sčítání lidu žilo k 26. březnu 2011 v Jihočeském kraji 628 336 obyvatel. Český statistický úřad rozděluje obyvatelstvo do tří věkových skupin. První věková skupina jsou obyvatelé od 0-14 let věku, podle sčítání obsahovala tato skupina celkem 91 119 obyvatel. Druhá věková skupina jsou obyvatelé 15 – 64 let věku, tato skupina obsahovala celkem 435 187 obyvatel. Třetí věkovou skupinu tvoří obyvatelé 65 let a více, zde bylo zahrnuto 100 000 obyvatel. Následující tabulka 2 uvádí věkové složení obyvatelstva v Jihočeském kraji v průběhu sčítání lidu.

Tabulka 2 Věkové složení obyvatelstva Jihočeského kraje

Rok	Obyvatelstvo celkem	základní věkové skupiny		
		0 - 14 let	15 - 64 let	65 a více let
1. 3. 1961	573 713	146 153	364 297	63 263
1. 12. 1970	577 543	124 472	377 398	75 673
1. 11. 1980	613 171	144 977	383 843	84 351
3. 3. 1991	622 889	134 392	411 744	76 753
1. 3. 2001	625 267	103 831	436 402	85 034
26. 3. 2011	628 336	91 119	435 187	100 000

zdroj: vlastní zpracování z údajů ČSÚ, 2013

Migrace obyvatel

Migrace obyvatel Jihočeského kraje v roce 2012 ovlivnila počet obyvatel pozitivně. Migrační přírůstek obyvatelstva byl v 1. pololetí loňského roku 286 osob. Kladné saldo migrace měly ale jen okresy České Budějovice (+405) a Písek (+141). Nejvyšší záporné saldo migrace bylo naproti tomu v okrese Český Krumlov (-120). V rámci migrace se snížil i celkový objem zahraničního stěhování. Z Jihočeského kraje se do ciziny vystěhovalo 133 osob a přistěhovalo 302 osob. Pohyb obyvatelstva Jihočeského kraje v letech 1991 až 2012 znázorňuje Graf 5.

Graf 5 Pohyb obyvatelstva v Jihočeském kraji 1991 - 2012

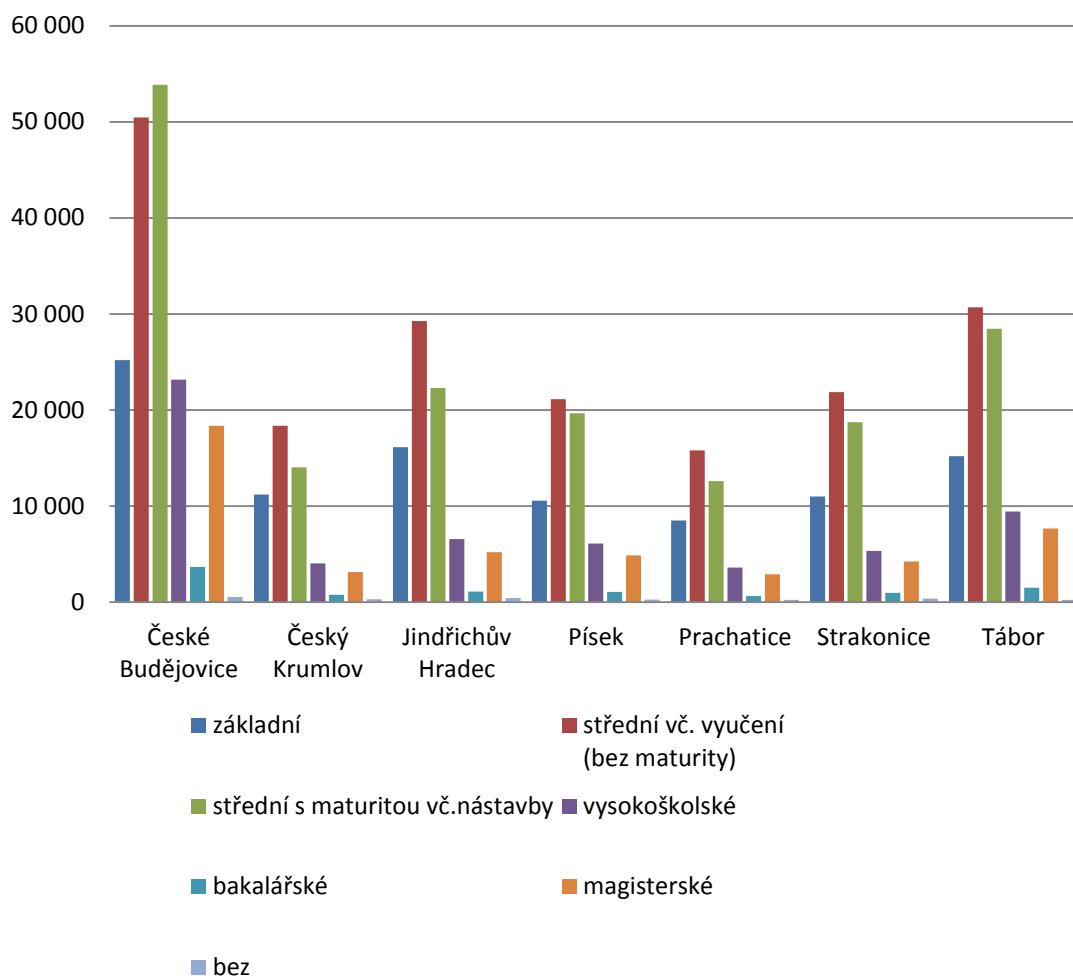


zdroj: ČSÚ

Vzdělanost obyvatelstva

Vzdělanost zaměstnanců a jejich odbornost může vést ke spokojenosti zákazníků. Aby zaměstnanci pracovali efektivně, potřebují mít dostatečné vzdělání, odbornou praxi a hlavně ochotu jednat s lidmi, což povede ke spokojenosti zákazníků a jejich opětovném nákupu. Graf 6 znázorňuje vzdělanost obyvatel nad 15 let věku Jihočeského kraje podle okresů. Z grafu vidíme, že nejvíce absolventů s maturitou má okres České Budějovice naopak nejméně okres Prachatice.

Graf 6 Vzdelanost obyvatelstva Jihočeského kraje v roce 2011



zdroj: vlastní zpracování z údajů ČSÚ, 2013

5.1.4 Technické faktory

Oblast, ve které společnost Plotové centrum podniká, zahrnuje specializované stavební činnosti, maloobchod i velkoobchod a další služby. Proto v tomto oboru je nutné sledovat vývoj nových technologií a materiálů používaných pro stavbu.

Pletiva a plotové systémy

Nejpoužívanějším typem používaných v oboru je typ pletiva vyrobeného z ocelového pozinkovaného drátu, který může mít také ještě povrch upraven PVC. Tento typ je vhodný pro všeobecné použití (zahradu, stavebnictví, sadařství, oplocení rodinných domů).

Plotové systémy se vyrábějí z pevných ocelových drátů (průměr 5mm), které tvoří plotové panely. Pro zvýšení pevnosti a stability je tento panel navíc ve 2–5 místech

prolisován. V posledních letech se na trhu objevily tyto pozinkované panely s povrchovou úpravou PVC (plotovesystemy.cz, 2013).

Výroba betonu

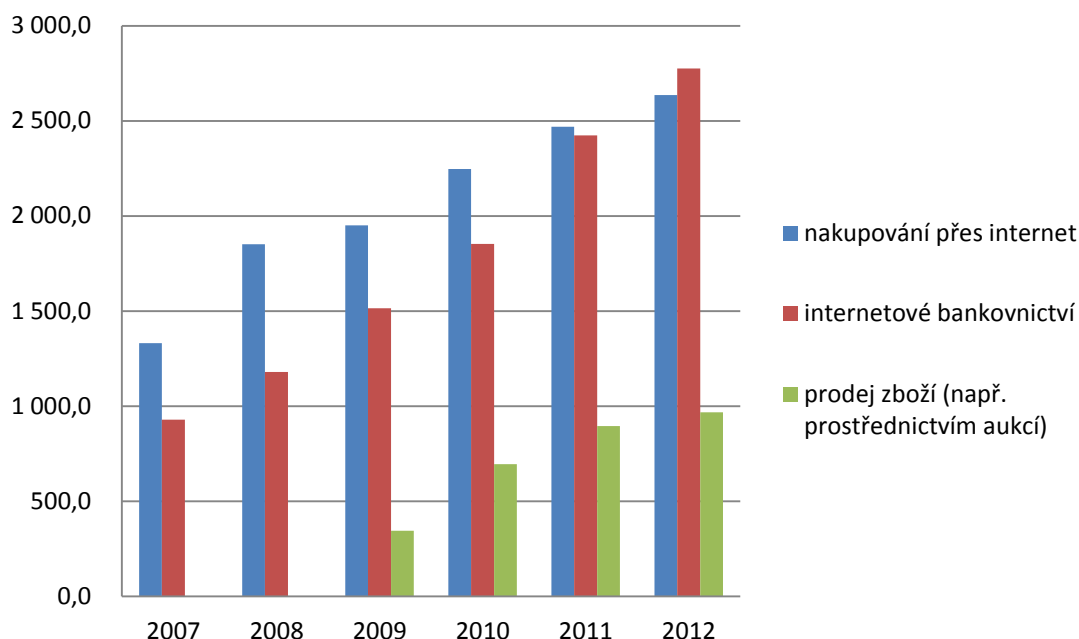
Montáž plotových sloupků se provádí přímou betonáží do terénu nebo betonáží do podezdívky, proto je vhodné sledovat vývoj tohoto stavebního materiálu.

V posledních letech úspěšně experimentuje český vědec František Škvára s vývojem betonu bez cementu, v němž se využívá elektrárenský popílek. Snaží se dokázat, že je tento beton v mnoha ohledech, například vůči kyselinám a vysokým teplotám, odolnější, než ten klasický. Inspiraci a souvislosti dokonce nachází v pyramidách. Škvára vede vědecký tým na pražské Vysoké škole chemicko-technologické a ve spolupráci s ČVUT se zabývá betonem bez cementu už léta. Beton na bázi popílku neboli POPbeton je velmi nadějná věc, která má tedy velký ekologický smysl, jen není ještě zcela hotová a připravená k průmyslovému použití (novinky.cz, 2011).

Internet

Datum prvního připojení ČSFR k internetu se uvádí listopad 1991. Ve VC ČVUT proběhly tehdy úspěšně první pokusy s připojením na internet k uzlu v Linci. Formální připojení ČSFR k internetu se ale slavnostně uskutečnilo 13. února 1992. Internet byl tehdy dostupný pouze v Praze na ČVUT. Od té doby se internet rozšířil do téměř každé domácnosti a hraje důležitou roli v podnikání. Podnikatelé, ale i zákazníci využívají internet k vyhledávání informací, komunikaci, zábavě, nakupování nebo také pro internetové bankovníctví. Graf 7 ukazuje vývoj používání jednotlivců internetových služeb v průběhu let 2007 až 2012.

Graf 7 Jednotlivci používající internetové služby, vývoj 2007 - 2012



zdroj: vlastní zpracování z údajů ČSÚ, 2013

5.1.5 Hodnocení výsledků PEST analýzy

Hodnocení výsledků bylo pomocí Tabulky 5, která znázorňuje metodiku PEST analýzy. U zjištěných faktorů je určen význam dle dopadu (významný, spíše významný, nevýznamný, spíše nevýznamný) a časového hlediska krátkodobý – do jednoho roku, střednědobý- do pěti let a dlouhodobý- nad pět let. Z tabulky je zřejmé, že faktory, které nejvýznamněji ovlivňují podnik, jsou: daňová politika, inflace, věková struktura obyvatel a internet.

Tabulka 3 Metodika PEST analýzy

Č.	Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	Faktory PEST
1.	Územní plánování a stavební řád	Spiše významný	Dlouhodobý	Nedojde v krátké budoucnosti k radikálním změnám.	Politicko-legislativní faktory
2.	Stavební spoření	Spiše významný	Dlouhodobý	Nedojde v blízké budoucnosti ke zvýšení sazeb.	Politicko-legislativní faktory
3.	Daňová politika	Významný	Dlouhodobý	Nedojde k rapidnímu zvýšení DPH.	Politicko-legislativní faktory
4.	Ostatní legislativa	Spiše významný	Dlouhodobý	Nedojde k velkým změnám v legislativě.	Politicko-legislativní faktory
5.	Inflace	Významný	Dlouhodobý	Bude narůstat z důvodu dlouhé recese.	Ekonomické faktory
6.	Úroková míra	Spiše významný	Dlouhodobý	Nedojde ke změnám, stabilizuje se.	Ekonomické faktory
7.	Nezaměstnanost	Spiše významný	Střednědobý	Dojde ke snížení.	Ekonomické faktory
8.	Hrubý domácí produkt	Spiše významný	Dlouhodobý	Nedojde ke zvýšení z důvodu dlouhé recese.	Ekonomické faktory
9.	Průměrná mzda	Spiše významný	Dlouhodobý	Nedojde v blízké budoucnosti k výrazným změnám.	Ekonomické faktory
10.	Věková struktura obyvatelstva	Významný	Dlouhodobý	Dojde ke snížení obyvatel v produktivním věku.	Sociálně-kulturní faktory
11.	Migrace obyvatel	Spiše významný	Dlouhodobý	Nedojde v dohledné době ke zvýšení migrace.	Sociálně-kulturní faktory
12.	Vzdělanost obyvatelstva	Spiše nevýznamný	Dlouhodobý	Dojde ke zvýšení počtu absolventů s VŠ titulem.	Sociálně-kulturní faktory
13.	Pletiva a plotové systémy	Spiše významný	Střednědobý	Nedojde k výrazným změnám v oboru.	Technické faktory
14.	Výroba betonu	Spiše nevýznamný	Střednědobý	Nedojde v blízké budoucnosti v velkém inovacím.	Technické faktory
15.	Internet	Významný	Dlouhodobý	Dojde k významnějšímu uplatnění na trhu.	Technické faktory

zdroj: vlastní zpracování

5.2 Porterův model pěti sil

Cílem Porterova modelu pěti sil je rozpoznat příležitosti a ohrožení, před kterými podnik stojí, a definovat odpovídající konkurenční strategii. Data potřebná k vyhodnocení Porterova modelu byla získaná prostřednictvím rozhovorů s vedením podniku a internetových stránek o jednotlivých firmách. Subjekty příležitostí a ohrožení vyhodnotil autor na základě konzultací s manažery podniku.

5.2.1 Zákazníci

Firma Plotové centrum nabízí svým zákazníkům široké spektrum služeb. Zaměřuje se především na konečné spotřebitele, tyto zákazníci většinou navštíví osobně sídlo podniku, kde sdělí své přání a požadavky. Zákazníci si mohou na adrese podniku koupit potřebný materiál nebo si domluví zakázku o montáži plotových systémů. Na základě

požadavků vytvoří prokurista nebo vedoucí realizace staveb návrh projektu, který je pak navrhnout zákazníkovi. Poté záleží jen na zákazníkovi, zda dané nabídky využije.

Plotové centrum provádí montáže nejen pro fyzické osoby ale také pro společnosti. V posledních několika letech zakázek rapidně ubylo, v roce 2012 se konečně začala firma zase dostávat do povědomí větších zákazníků a získala opakovaně několik zakázek od známých společností. Ačkoliv firma sídla na jihu Čech, působí jako subdodavatel po celé České republice. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří Strabag a.s., Hochtief a.s., SWIETELSKY stavební s.r.o., Edikt a.s., MIVET s.r.o., Strabex s.r.o., GSI Invest s.r.o., REASON spol. s.r.o. nebo Lumos s.r.o. V Tabulce 3 jsou uvedené nejvýznamnější zakázky za rok 2012. Vyjednávací síla odběratelů/zákazníků je velmi vysoká.

Tabulka 4 Nejvýznamnější zakázky 2012

Zákazník	druh práce
Hochtief a.s.	oplocení areálu MV, „Paví vrch“
Prima Strakonice	oplocení ZŠ Povážská
Strabag a.s.	oplocení SD Volyně
Lumos s.r.o.	oplocení pozemku Jívno
Edikt a.s.	oplocení hotelu Relax
Strabag a.s.	rekonstrukce ul.Rumpála (PT)
Reason s.r.o.	závěsná brána
Swietelsky	oplocení hřiště Mělník
Swietelsky	oplocení hřiště Stáž, Bor u Tachova
Stabex	oplocení RD ČK
Stabex	oplocení areálu Srubec
GSI Invest s.r.o.	materiál Alu Green (Kutil)
Strabag a.s.	oplocení kompostárna Písek
Zahradnictví Ryšánek	dřevěné oplocení PT
GSI Invest s.r.o.	oplocení Srní
Luna Zdenice	oplocení, Karlštejn

zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Dodavatelé

Za největšího dodavatele považuje firma Plotové centrum španělskou firmu FAMAVI, která nabízí kvalitní plotové díly za nejvýhodnější cenu, proto se Plotovému

centru vyplatí i s náklady za přepravu nakupovat u zahraničního dodavatele. Mezi významné české dodavatele patří Reticcz s.r.o., BETON HRONEK s.r.o., Signum spol. s.r.o., Feron a.s., Dexet s.r.o., Kovotex výrobní družstvo invalidů nebo Cemex Czech republic s.r.o. Jelikož Plotové centrum působí po celé České republice, snaží se při stavbách využívat lokálních poboček nebo dodavatelů betonu, aby tak ušetřila náklady za dopravu. Za dodavatele považujeme i banku ČSOB, která poskytuje Plotovému centru své služby. Mezi tyto služby patří internetové bankovníctví, výběry z bankomatů nebo na pobočkách banky, spravování bankovního účtu a poskytování leasingu na firemní automobily. V nejbližší době podnik nezamýšlí změnu dodavatelů, jelikož mu současný stav zcela vyhovuje. Tyto okolnosti by se mohly změnit pouze v případě, kdyby na trh vstoupili noví dodavatelé s mnohem výhodnějšími nabídkami plotových komponentů nebo betonu. V krátkém časovém horizontu je to ale zcela nepravděpodobné, proto můžeme říct, že vyjednávací síla dodavatelů je vysoká a stabilní.

5.2.3 Potencionální nově vstupující firmy

Potencionální nově vstupující firmy vychází ze širokého spektra firem působících ve stejném oboru, navíc ovlivněna nejen regionálně ale celorepublikově. Nově vstupující firmy na trh si musí zjistit, zda existují nějaké překážky vstupu. Nové firmy se musejí hlavně zabývat otázkou, jak velké budou náklady spojené se vstupem na trh, jak zajistí distribuci svých služeb a vládní politiku. V sektoru stavebnictví a maloobchodu jsou relativně malé bariéry pro vstup na trh, proto v tomto oboru stále vznikají nové firmy. Rozšíření podobných firem jako je Plotové centrum v minulosti bránila hospodářská krize a na začátku roku 2013 období recese. V roce 2012 vzniklo v okolí několik firem prodávajících plotové komponenty, nabízející montážní či zámečnické práce, ale žádná tak významná, aby mohla konkurovat těm stávajícím. Hrozba vstupu nových firem je poměrně malá.

5.2.4 Nebezpečí substitutů

Za substituty považujeme výrobky nebo služby, které uspokojí potřeby zákazníka se stejným efektem. Hlavním předmětem činnosti Plotového centra je prodej a montáž klasických čtyřhranných, lesnickýchuzlových i sportovních pletiv. Zajišťují kompletní oplocení objektů či zahrad. Díky vlastní zámečnické dílně mohou vyplnit téměř všechna přání zákazníků na vzhled jejich plotu. Ke své činnosti používá Plotové centrum

ocelové pozinkované pletivo různých typů a barev, sloupky a vzpěry, jejichž montáž se provádí přímou betonáží do terénu nebo betonáží do podezdívky, a plotové systémy, jako jsou pohyblivá vrata na dálkové či manuální ovládání. Za substituty bychom mohli tedy považovat všechna dřevěná nebo betonové oplocení. Plotové centrum na přání zákazníků dokáže nakoupit a sestavit dřevěné či betonové oplocení, proto je v současné době ohrožení ze strany substitutů téměř zanedbatelné. Do budoucna nelze však tyto substituty zcela vyloučit z důvodu rozvoje nových technologií.

5.2.5 Konkurence v odvětví

Trh, na kterém působí Plotové centrum je velmi koncentrovaný, což znamená, že konkurence v daném odvětví je vysoká. Většina firem se snaží získat zákazníky pomocí cenové konkurence, při které sníží ceny svých služeb na co nejnížší úroveň. Při snižování cen svých služeb by měly firmy brát v úvahu, že sice většina zákazníků upřednostňuje nízkou cenu ale i kvalitu, záruku a následný servis, jež může firma zákazníkovi poskytnout.

Plotové centrum sídlí sice na jihu Čech, ale má několik zakázek i po celé republice. Za své klíčové konkurenty v odvětví považuje větší společnosti jako Dirickx Bohemia spol. s.r.o., Pilecký s.r.o., A-Z Plotové centrum spol. s.r.o., a regionální živnostníky jako Fidler Zdeněk – kovovýroba, Iljev Tomáš – brány, ploty, Přerost – zámečnictví. Závěrem, rivalita konkurence v odvětví je vysoká.

Charakteristika konkurentů:

DIRICKX BOHEMIA spol. s.r.o.

DIRICKX BOHEMIA výrobce plotů a oplocení je dceřiná společnost DIRICKX Group France. Na českém trhu působí již od roku 1993. Společnost sídlí v Havlíčkově Brodě a má devět poboček po České republice včetně Českých Budějovic. (dirickx.cz, 2013).

Hlavním předmětem činnosti firmy je výroba, montáž, prodej a servis plotů, pletiva, brán, příslušenství, oplocení a ostatních drátů (ifirmy.cz, 2013).

Společnost klade důraz na kvalitu plotů, pletiv, oplocení a dalších výrobků, ale i služeb. Kvalitu zaručuje technologickým postupem při výrobě plotů, pletiv a sloupků. Ploty a pletivo s povrchovou úpravou, poplastováním, by mělo snižovat náklady na údržbu a prodlužovat životnost plotů na desítky let. Společnost je držitelem ocenění ISO

9001. Na webových stránkách naleznou zákazníci e-shop, kde si mohou vybrat z široké nabídky, společnost garantuje při nákupu nad 1000 Kč dopravu zdarma, kterou provádí vlastní vnitropodnikovou dopravou nebo využívá služeb České pošty (dirickx.cz, 2013).

PILECKÝ s.r.o.

Předmětem podnikání je prodej výroba, distribuce, projekce a montáže plotů na klíč (firmy.cz, 2013).

Společnost dodává plotové systémy již od roku 1994. Tehdy začínala s tradiční nabídkou drátěného oplocení, která se začala postupem času rozšiřovat až na moderně řízenou společnost s ucelenou nabídkou klasických i vysoce uživatelsky orientovaných typů plotů.

Pilecký s.r.o. klade zásadní důraz na kvalitu výroby, uživatelsky přívětivý prodej a operativní služby. Společnost zaručuje návrh plotu spočítat zdarma, dovoz až na pozemek zákazníka, postavení plotu a jeho pravidelný servis. Většinu nabízených plotů mají již skladem a díky svému profesionálnímu přístupu a vysokému nasazení chtějí přeměnit tato slova v činy. Na internetových stránkách firmy mohou si zákazníci online vybrat a objednat potřebné zboží, které je firma schopna dodat do 48 hodin od objednání. Sídlo společnosti se nachází ve středních Čechách ve městě Nový Knín (pilecky.cz, 2013).

A-Z PLOTOVÉ CENTRUM, spol. s.r.o.

Společnost A-Z PLOTOVÉ CENTRUM vznikla před 15 lety a zabývá se kompletní dodávkou oplocení, maloobchodem, velkoobchodem a montáží. Svým klientům je schopna poskytnout kompletní servis. Nabízí také montáž oplocení na klíč, a to včetně vrtání děr pro plotové sloupky, betonování sloupků, natažení pletiva a ostnatého drátu. Ve vlastní zámečnické dílně vyrábí posuvné brány na zakázku. Společnost je certifikovaným prodejcem plotových systémů firmy BETAFERENCE a zámků a kování firmy LOCINOX. Zboží si mohou zákazníci objednat také v jejich internetovém obchodě. Dodávku zboží většinou zajišťuje firma vlastními vozidly, pro přepravu drobností využívá služeb smluvní spediční služby. Sídlo společnosti a centrální sklad se nachází v Rajhradu u Brna, pobočku firmy naleznou zákazníci také v Muchařově u Prahy (plotovecentrum.cz, 2013).

5.2.6 Hodnocení výsledků analýzy

Pro vyhodnocení jednotlivých faktorů Porterova modelu je použita stupnice 1 – 5, v tabulce jsou vysvětleny jednotlivé hodnoty pro stupně 1 – 5. Tabulka obsahuje faktory míru růstu v odvětví, bariéry vstupu do odvětví, rivalitu mezi konkurenty, dostupnost substitutů, závislost na vstupech, vyjednávací pozici odběratelů, technologickou náročnost, míru inovací a úroveň manažerů.

Tabulka 5 Faktory konkurence v odvětví

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu v odvětví	nízká				X		vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné		X				vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		X				téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů				X		žádné
Závislost na vstupech	vysoká		X				téměř žádné
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky		X				podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi - tech				X		nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace			X			téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní				X		málo kvalifikovaní

zdroj: Tichá, Hron, 2008

Součet hodnot = 27

Výsledný průměr = 3

Vyhodnocení

Hodnota vypočteného výsledného průměru vycházející z úrovně faktorů ukazuje, že odvětví, ve kterém firma Plotové centrum podniká je stabilní. Konkurenční tlak je silný, neboť se na trhu nachází hodně velkých i malých podniků, které představují pro podnik poměrně velkou hrozbu. Míra růstu vyjadřuje, jak se dané odvětví rozvíjí. V tomto odvětví ji můžeme považovat za relativně vysokou, jelikož stavebnictví, zámečnictví a hlavně internetový obchod je v dnešní době celkem perspektivní. Oproti tomu bariéry vstupu do odvětví jsou poměrně nízké, a to hlavně díky nízké finanční náročnosti začátku podnikání v oboru. Rivalitu mezi konkurenty považujeme za vysokou, protože se v tomto odvětví nachází velké množství podobných firem. Dostupnost substitutů

představuje schopnost nahradit daný výrobek, v tomto oboru je dostupnost celkem vysoká. V tomto odvětví je závislost na vstupech vysoká. Zákazníci si téměř diktují podmínky, protože si mohou vybírat na trhu z velkého množství firem. Technologickou náročnost považujeme spíše za nevýznamnou a to hlavně díky tomu, že vybavení provozovny a skladu není příliš náročné. Míru inovací považujeme za průměrnou. Úroveň manažerů podnik v této oblasti činnosti nepotřebuje vysokou.

6 ZHODNOCENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ

Cílem bakalářské práce bylo použití vybraných analýz na zvolený podnik Plotové centrum spol. s.r.o. Na základě výsledků stanovit příslušná opatření vedoucí ke zlepšení činnosti podniku. Pro dosažení cíle byly využity dvě metody vnějšího prostředí: PEST analýza a analýza konkurenčního prostředí neboli Porterův model pěti sil.

Na základě výsledků PEST analýzy, kde byly vyjmenovány ty nejdůležitější faktory, které mají na firmu největší vliv, a z výsledků z Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že se podnik nachází v relativně konkurenčním prostředí. Je to především tím, že bariéry vstupu do odvětví jsou nízké, a tak na českém trhu vzniká mnoho podobných firem, které poskytují stejné nebo podobné služby. Aby podnik uspěl, musí se neustále zlepšovat. Jelikož v daném odvětví nedochází k velkým inovacím, jednou z možností by bylo, kdyby podnik přišel na trh s nějakou revoluční myšlenkou v poskytování svých služeb.

6.1 Shrnutí výsledků PEST analýzy

V rámci politického prostředí je firma omezována převážně legislativními nařízeními a zákony. Podnik především ovlivňuje zvýšení sazby DPH z 20% na stávajících 21%, což způsobilo zdražení služeb a výrobků a limitují ho také již zmíněné ISO normy, které odborníci každoročně kontrolují, a které je nutné dodržovat. V tomto prostředí autor nenavrhuje nic nového, pouze připomíná nutnost dodržování všech zákonů a norem

Jedním z nejdůležitějších prostředí je ekonomické prostředí. Díky dlouhodobé tradici na trhu, celkem stabilní finanční situaci podniku a prozatímni dobré spolupráci s bankou, není pro podnik problém v získávání úvěrů, které jsou potřebné pro rozvoj podniku. Podnik velmi ovlivňuje narůstání inflace, způsobené obdobím dlouhé hospodářské recese. Proto autor nedoporučuje žádné další investice do vozového parku. Naopak podniku chybí spolupráce se zahraničním investorem, proto je na podniku, aby začal spolupracovat se zahraničními investory, kteří by mohli přivést nové zákazníky a možnost vstoupit na zahraniční trh. Vzhledem k tomu, že podnik sídlí v Husinci u Prachatic, mohl by tak vstoupit na rakouský či německý trh.

Z věkového složení v Jihočeském kraji je zřetelně poznat, že ubývá počet obyvatelstva ve věku 15-64 let. Tato věková skupina představuje většinou potencionální

zákazníky, kteří mají zájem o služby centra. Pokud by se tento počet obyvatel nadále snižoval, mohla by firma přijít o velký počet zakázek. Podniku je tedy doporučeno, aby si najal marketingového odborníka, který vypracuje společností marketingovou strategii. Účinná marketingová strategie pak vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové strategie.

V technologickém prostředí firmy nedochází v posledních letech k častým ani radikálním změnám, kladně hodnotím získání světového certifikátu ISO, který se kontroluje každý rok. Podniku je autorem doporučeno, aby sledoval trendy ve vývoji nových plotových sloupků a plotů a hlavně, aby se zamyslel nad zvýšeným trendem významu internetu a internetového prodeje pro zákazníky.

6.2 Shrnutí výsledků Porterova modelu

Z výsledků Porterova modelu vyplývá, že konkurence na trhu je poměrně vysoká a nevypadá to, že by se situace měla v blízké budoucnosti zlepšit. Proto by se měl podnik připravit na konkurenční boj o zákazníka. Tento problém by mohl podnik vyřešit zlepšením propagace a dostání se do podvědomí zákazníků. Při tomto řešení by se měl podnik připravit na finanční investice do budoucna.

V posledních letech nevznikla v okolí žádná nová firma, která by mohla Plotovému centru konkurovat, proto je hrozba ze strany nově vstupujících firem téměř zanedbatelná.

Významné postavení zaujímají odběratelé/zákazníci v podobě větších firem, které si najímají Plotové centrum jako subdodavatele a jejich služeb využívají opakovaně. Je pochopitelné, že se podnik zaměřuje více na známé firmy s jistotou platební schopnosti. Vliv odběratelů nelze významně ovlivnit. Tyto velcí zákazníci tvoří velkou část obrátu firmy, to však neznamená, že by se měl podnik orientovat pouze a jen na tyto velké odběratele. Je třeba zvážit, zda by se nevyplatila propagace nejen regionální ale i celostátní. V tomto prostředí jako největší slabinu vidím nefungující webové stránky, které zákazníka nemohou dostatečně uspokojit. Tyto stránky jsou asi již rok v rekonstrukci, potenciální zákazník na nich zjistí pouze kontakty, adresu a internetový obchod. Ukázka z realizací staveb je stará čtyři roky, tudíž by určitě chtěla obnovit ukázkou novějších staveb. Proto je podniku autorem navrženo, aby zlepšil svůj styk se zákazníky prostřednictvím nových webových stránek.

Vliv dodavatelů považuje podnik za celkem nízký, nutno podotknout, že je firma Plotové centrum závislá na vstupech. Díky tomu, že na trhu je dostatek dodavatelů, si může firma sama vybrat dodavatele dle zboží a cenové nabídky. Jako hlavního dodavatele podnik považuje španělskou firmu FAMAVI, která dodává kvalitní výrobky za přijatelnou cenu. V tomto případě není doporučeno žádné opatření, jen rada, aby si podnik ohlídal cenu dopravy, zda se dovoz stále vyplatí.

6.3 Závěrečné doporučení

Po shrnutí výsledků z provedených analýz byly zjištěny dva hlavní předpoklady pro další rozvoj podniku. A to:

1. Zlepšení marketingové činnosti
2. Investice do webových stránek, zlepšení styku se zákazníky

Z těchto doporučení pro podnik vyplývá, že by měl zlepšit svoji marketingovou činnost. Pro každou firmu je důležité, aby zvládla řešení otázek spojených s vlivy vnějšího prostředí, které na ni mohou působit, vyhodnotit a následně se vyvarovat chyb, jež mohou nastat při opomenutí varovných signálů. Marketingový poradce by měl dále zlepšit odbyt služeb, tím získat lepší postavení na trhu. Proto autor firmě doporučuje, aby si v brzké době našla marketingového poradce, který bude vzdělaný a zkušený v dané problematice.

Dále autor podniku doporučuje, aby investovala do přeměny svých ne zcela fungujících stránek, které by měly být minimálně dvojjazyčné, dále pak do snahy získat zahraničního či tuzemského partnera, který podniku přinese nové zakázky nebo umožní vstup na zahraniční trh.

V souvislosti s návrhem na přeměnu webových stránek autor podniku předkládá dva návrhy na změnu webových stránek. Současné webové stránky obsahují kontaktní formulář, malé nevýrazné ikonky udávající informace o firmě, stručný přehled o realizovaných zakázkách, několik certifikátů ke stažení, kontakt a nevýrazný odkaz na online obchod podniku (viz. Příloha 1).

Návrh č. 1

Tento návrh lze označit za menší zásah do webu, který představuje zviditelnění ikon a lepší přehlednost, současně zanechává kontaktní formulář pro rychlé kontaktování podniku zákazníkem. V tomto návrhu zůstal odkaz na internetový obchod podniku,

který byl navíc více zviditelněn. Tato změna by podle zjištěných údajů stála 3 000 Kč a její aktuálnost by měla být minimálně dva roky (viz. Příloha č. 2).

Návrh č. 2

Na tomto návrhu jsou viděny již radikálnější změny v úpravě webových stránek (viz. Příloha č. 3). Zde jsou také zviditelněny ikony jednotlivých sekcí, ale největší roli zde hraje banner s měnícími se fotografiemi plotů uprostřed stránek. Dle zjištěných informací by tento zásah stál 5 000 Kč a jeho aktuálnost by měla být minimálně čtyři roky.

Návrh č. 3

Tato varianta zahrnuje online kalkulaci pro zákazníky provázanou s kompletním katalogem jednotlivých plotových prvků a prací, které jsou součástí zakázky. Cena této varianty by měla být 20 000 Kč a předpokládaná doba bez většího zásahu představuje čtyři roky.

Stanovení odhadovaných nákladů

Pro stanovení odhadů ročních nákladů je využita cenová nabídka ve dvou variantách provedení. Dále jsou uvažovány oportunitní náklady – porovnání provedeno s průměrnou hodnotou úvěrů, které v současné době podnik splácí – průměr stanoven na 6,5 % p. a. Při kalkulaci se počítá s průměrnými ročními náklady na provoz a zprávu webových stránek, které představuje částka 2 266 Kč.

Tabulka 6 Odhadované náklady

varianta	odhadované náklady
Návrh č. 1	7 727 Kč
Návrh č. 2	14 389 Kč
Návrh č. 3	30 364 Kč

zdroj: vlastní zpracování

Finanční rozhodnutí

Z finančního hlediska bylo voleno mezi návrhem č. 1 a č. 2. Výběr vhodnějšího návrhu proběhl podle nejnižších odhadovaných nákladů, proto byl zvolen návrh č. 1.

Manažerská volba

Z finančního hlediska byl vybrán návrh č. 1, ale předpokládá se, že aktuálnost daného návrhu je oproti návrhu č. 2 pouze 2 roky a po těchto 2 letech je třeba modernizovat vzhled webu. Navíc se musí brát v úvahu estetické pojetí návrhu, v tomto případě doporučuje autor návrh č. 2, hlavně díky jeho propracovanosti a delší době aktuálnosti. Dále je podniku doporučeno na svých webových stránkách zrealizovat návrh č. 3, který by zákazníkům usnadňoval nákup. Konečné rozhodnutí však závisí na rozhodnutí vedoucích pracovníků. Autor se problematikou bude dále zabývat, předpokládá se další spolupráce s managementem podniku na rozpracování předkládaných návrhů.

7 ZÁVĚR

Jak již bylo v práci uvedeno, cílem bakalářské práce bylo použít vybraných analýz vnějšího prostředí ve zvoleném podniku. Na základě výsledků stanovit příslušná opatření vedoucí ke zlepšení činnosti podniku. Pro identifikaci faktorů, které ovlivňují podnik z vnějšku, autor použil PEST analýzu rozlišující vlivy na politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Konkurenční postavení firmy bylo zjištěno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Ten analyzuje potencionální konkurenty, odběratele, dodavatele, substituty a stávající konkurenty. Z výsledků analýz byly stanoveny návrhy na opatření.

Před začátkem zadávání témat bakalářských prací autore zjistil, že se firma Plotové centrum dosud moc nezabývala svým vnějším prostředím, což bylo celkem velké překvapení. Absence zpracovaných analýz vnějšího prostředí podniku mě dovedla autora k rozhodnutí zaměřit se na toto téma v bakalářské práci.

Z výsledků provedených analýz vyplývá, že se podnik nachází v relativně konkurenčním prostředí, trh je nasycen velkým počtem konkurenčních podniků ale i malých živnostníků, proto by se měl podnik připravit na boj o zákazníka. V současnosti zákazník slyší především na cenu, pokud se spojí nízká cena a kvalita měl by být úspěch zaručen, ale zákazník se musí o existenci firmy nejdříve dozvědět, z toho plyne, že by se měl podnik zaměřit na propagaci vlastních služeb a to nejen regionálně ale i celorepublikově. Kdyby se podnik zaměřil více na propagaci a zviditelnil se, tak by mohl získat nové zákazníky a především tržby. Výhodou firmy je, že je držitelem certifikace ISO, mezinárodní normy, která představuje pro zákazníka znak kvality a jistoty poskytovaných služeb v požadovaných parametrech. Pomocí PEST analýzy autor zhodnotil vnější faktory, z nichž vyplývá, že na podnik působí hlavně vlivy daňové politiky – zvýšení DPH, rostoucí inflace a technologické změny.

Na základě provedených vybraných analýz byla stanovena příslušné opatření, která by mohla vést ke zlepšení činnosti podniku.

Téma bakalářské práce autora osobně velice zaujalo, představovalo přínos hlavně v možnosti nahlédnout do podnikání malé firmy, která má potencionál se dále časem rozrůst. Doufá, že tato práce bude pro firmu Plotové centrum přínosná a bude se řídit alespoň jedním návrhem opatření.

8 SUMMARY

The topic of my bachelor thesis is “The Application of Selected Analyses on the External Environment of a Chosen Company”, which is also the aim of my bachelor thesis and on the basis of these analyses to then evaluate the current situation and market position of the chosen company, thereby determining how to provision improvement of its business activity.

For my bachelor thesis I chose to evaluate the company Plotové centrum spol. s.r.o. The company focuses on specialized building activities, retailing, wholesale and locksmith trade.

My work was divided into a few parts. The first part concentrated on the theory of the external environment and provided an explanation of the key words: strategy, strategic management and strategic analysis. The second part focused on a presentation of the chosen company and its history. The next part was the selection of analyses in external environment and after they were used. The final part determined the appropriate provision suitable for improving business activity based on the evaluation.

For my analysis of external environment I used PEST analysis and Porter’s model of five forces. PEST analysis affects political-legislative, economic, social-cultural and technological effects. Porter’s model of five forces engages in forces of new competition, customers, suppliers, substitutes and the competition. These analyses were chosen because of forecasting of trends, the understanding of changes in the business environment and considering the future development of the company, which constitutes the biggest advantages of the analyses.

Keywords: strategy

strategic analysis

external environment

PEST analysis

Porter’s model of five forces

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Bělohlávek, F., P.Košťan a O. Šuleř. *Management*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] Bowman, C. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1.
- [3] Dedouchová, M. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [4] Donnelly, J. H. jr., J. L. Gibson a J. M. Ivancevic. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [5] Friedel, L.; Juříček, P. Tvorba a řízení strategie: Teoretická část, In Databáze nejlepších praktik Moravskoslezského kraje [online], nedatováno [cit. 2013-01-24]. Dostupné na WWW: http://www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba_a_rizeni_strategie/strategie_teorie.doc
- [6] Grasseová, M., R. Dubec a D. Řehák. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [7] Charvát, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [8] Jauch, L. R. a W. F. Glueck. *Business policy and strategic management*. 5th ed. New York, Ny: McGraw-Hill, 1988, 940 s. ISBN 978-007-0323-476.
- [9] Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [10] Kovář, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [11] Lednický, V. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-732-9131-2.
- [12] Porter, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- [13] Porter, M., N.Argynesa A. M. McGahan. An Interview with Michael Porter. The Academy of Management Executive (1993-2005) [online]. 2002, č. 2 [cit. 2013-01-24]. ISSN 10795545. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/4165839>

- [14] Quinn, J., B. *Strategiesforchange: logicalincrementalism*. Homewood, Ill.: R. D.Irwin, 1980, xvi, 222 s. ISBN 02-560-2543-6.
- [15] Robbins, S. P., M. Coulter. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [16] Rolínek, L. et al. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 95 s. ISBN 80-704-0613-5.
- [17] Sedláčková, H. a K. Buchta. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [18] Solomon, M. R. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vydání. Brno: ComputerPress, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [19] Souček, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. ISBN 80-864-1947-9.
- [20] Srpová, J. a V. ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [21] Staňková, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [22] Šuleř, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 225 s. ISBN 80-858-3989-X.
- [23] Tichá, I. a J. Hron. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelsví Credit, 2002, 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [24] Tyndall, G. R., J.Cameron a R. C. Taggart. *Strategicplanning and management guidelinesfortransportationagencies*. Washington, D.C.: TransportationResearchBoard, NationalResearchCouncil, 1990, 49 s. Report (NationalCooperativeHighwayResearch Program), 331. ISBN 03-090-4854-0.
- [25] Veber, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [26] Zahradník, J. *Management podniku*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003, 102 s. ISBN 80-01-02724-4.
- [27] Zamazalová, M.a kol. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

- [28] Zuzák, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

9.1 Internetové zdroje

- [1] Černohausová, P. Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013. In: *Datařionline* [online]. 2011 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>
- [2] Inflace - druhy, definice, tabulky. In: *ČSÚ* [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [3] Kotek, P. Český vědec Škvára úspěšně experimentuje s betonem bez cementu. In: *Novinky.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/veda-skoly/252246-cesky-vedec-skvara-uspesne-experimentuje-s-betonem-bez-cementu.html>
- [4] Míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji 2005 - 2012. In: *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_jihoceskem_kraji_v_letech_2005_az_2012
- [5] Nezaměstnanost v Jihočeském kraji k 31. 12. 2012. In: *ČSÚ* [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_jihoceskem_kraji_k_31_12_2012
- Historický vývoj úrokové sazby. In: *ING Bank* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/ing-konto/historicky-vyvoj-urokove-sazby/>
- [6] Novela stavebního zákona. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Uzemni-planovani-a-stavebni-rad/Novela-stavebniho-zakona>
- [7] Občanský zákoník 2013. In: *Práce pro právníky* [online]. 2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/obcansky-zakonik-uplne-zneni>
- [8] Předpis č. 100/2001. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2001 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-100>
- [9] Statistiky. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

- [10] Stavebnictví - prosinec 2012. In: ČSÚ [online]. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta020613.doc>
- [11] Věkové složení obyvatel Jihočeského kraje. In: ČSÚ [online]. 2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatel_jihoceskeho_kraje
- [12] Zákon o veřejných zakázkách. *Business center* [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/verejne-zakazky/>
- <http://business.center.cz>
- <http://ifirmy.cz/>
- <http://www.dirickx.cz/>
- <http://www.novinky.cz/>
- <http://www.pilecky.cz/>
- <http://www.plotovecentrum.cz/>
- <http://www.plotovesystemy.cz/>
- www.justice.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku	4
Obrázek 2 Integrovaný model procesu strategického řízení	5
Obrázek 3 Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka.....	6
Obrázek 4 Hybné síly konkurence v odvětví	12
Obrázek 5 Matice BCG	17

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj DPH 1993 - 2013	26
Graf 2 Vývoj 2T repo sazby	28
Graf 3 Vývoj nezaměstnanosti v Jihočeském kraji 2005 - 2012.....	29
Graf 4 Vývoj uchazečů o zaměstnání a volná pracovní místa v Jihočeském kraji 2008 - 2012	29
Graf 5 Pohyb obyvatelstva v Jihočeském kraji 1991 - 2012.....	31
Graf 6 Vzdělanost obyvatelstva Jihočeského kraje v roce 2011	32
Graf 7 Jednotlivci používající internetové služby, vývoj 2007 - 2012	34

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj inflace 2005 - 2012	27
Tabulka 2 Věkové složení obyvatelstva Jihočeského kraje	30
Tabulka 3 Metodika PEST analýzy.....	35
Tabulka 4 Nejvýznamnější zakázky 2012.....	36
Tabulka 5 Faktory konkurence v odvětví.....	40
Tabulka 6 Odhadované náklady	45

Seznam příloh

Příloha 1 Původní webové stránky.....	55
Příloha 2 Návrh webových stránek č. 1	56
Příloha 3 Kontaktní formulář návrhu č. 1	56

Příloha 4 Návrh webových stránek č. 2	57
Příloha 5 Měnící se banner I. návrhu č. 2	57
Příloha 6 Měnící se banner II. návrhu č. 2	57

PŘÍLOHY

Příloha 1 Původní webové stránky



O firmě Ukázky z realizací Ke stažení Kontakt

Stránky jsou momentálně ve fázi rekonstrukce, děkujeme za pochopení.

Plotshop.cz

NOVINKY A ZAJÍMAVOSTI

Plotshop
3.5.2010
Spuštěn nový internetový obchod!

Ocenění za odvedenou práci
29.12.2009


16.12.2009 naše firma převzala z rukou Hejtmána Kraje ocenění za odvedenou práci.

O FIRMĚ

VIZITKA NAŠÍ PRÁCE = PLOT
= VIZITKA VAŠEHO DOMU

Už od roku 1999 působíme na českém trhu jako dodavatel plotových systémů. Z původně doplňkové činnosti prováděné dvěma zaměstnanci vybavenými krumpáčem a lopatou, se stal jeden z nosných programů firmy Plotové centrum spol. s r.o.

Zabýváme se prodejem a montáží klasických čtyřhranných pletiv, lesnických uzlových i sportovních pletiv. Zajišťujeme kompletní realizaci oplocení průmyslových objektů, rodinných domů i zahrad. Dodáváme a realizujeme kompletní plotové systémy.

[DALŠÍ INFORMACE >>>](#)

KONTAKTNÍ FORMULÁŘ

Jméno, příjmení *

E-mailová adresa *

Telefon

Vaše zpráva *

*) Modře jsou označeny povinné položky

Příloha 2 Návrh webových stránek č. 1



O FirměFoto z realizacíKe staženíKONTAKTOnline obchod

Novinky a zajímavosti

3.5.2010

Spuštěn nový internetový obchod !

Ocenění za odvedenou práci

29.12.2009

Sdružení českých spotřebitelů, o.s.

SCS

pod záštitou

a z finanční podpory Hejtmana Kraje

smlouva na roky

2010 - 2012

centra

„Spokojený zákazník“

Středisko kraje

firma

Plotové centrum, s.r.o.

V Opatově, dne 16.12.2009

Ing. Janek
Středisko spotřebitelů, o.s.

Ing. Janek
Plotové centrum, s.r.o.

16.12.2009 naše firma převzala z rukou Hejtmana Kraje ocenění za odvedenou práci.

Příloha 3 Kontaktní formulář návrhu č. 1

Kontaktní formulář

Sdělte nám prostřednictvím tohoto formuláře své požadavky, rádi vám vyhovíme.

Jméno, příjmení *

E-mailová adresa *

Telefon

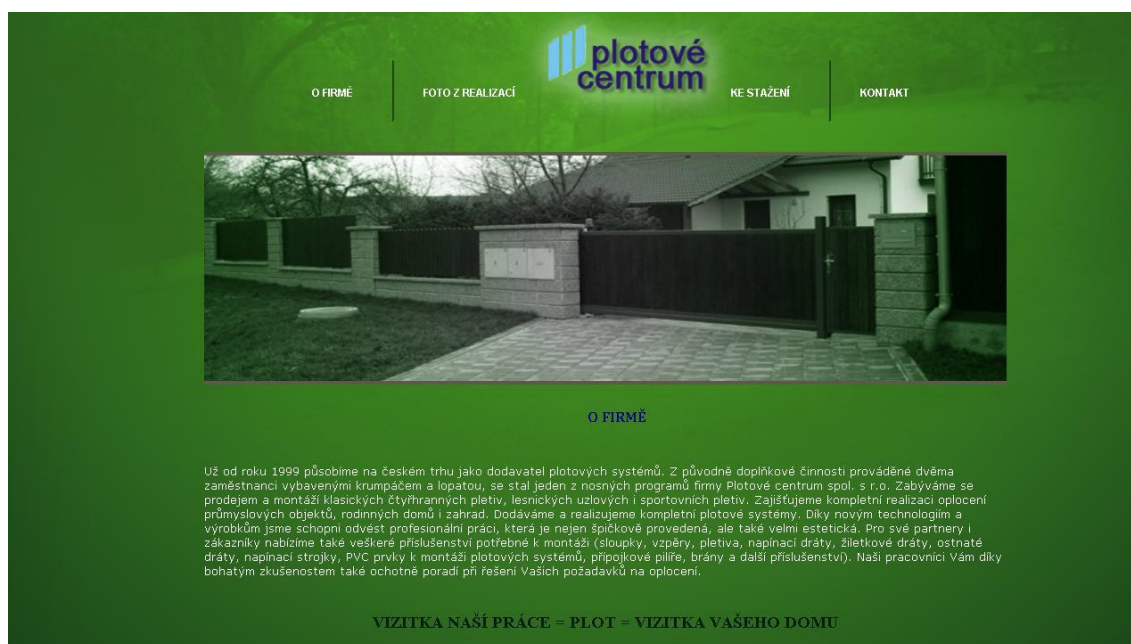
Vaše zpráva *

*) Modře jsou označeny povinné položky

Odeslat

Copyright © 2009 - 2013, plotovesystemy.cz - Plotové centrum

Příloha 4 Návrh webových stránek č. 2



Příloha 5 Měnicí se banner I. návrhu č. 2



Příloha 6 Měnicí se banner II. návrhu č. 2

